

# Flipped Classroom in Aktion am Beispiel Grundlagen der BWL

Herzlich Willkommen!

Vortragende: Daniel Steingruber (ZHAW),  
Robert von Radetzky (Pearson)



# Das Lehrmittel



## Grundlagen BWL

Zusammenhänge verstehen

D. Steingruber, A. Butz, F. Di Giusto,  
R. Fengler, T. Küttel, D. Yang Meier, P. Scherler

Erscheint August 2023

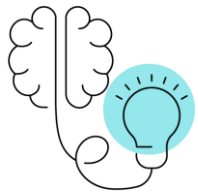
Preis auf Anfrage

Digitales Lehrmittel mit Möglichkeit  
zur LMS-Integration

# Das Lehrmittel



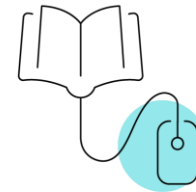
Rein **digitales Lehrmittel**, geeignet für modularen Einsatz, kursbegleitend oder zum Selbststudium



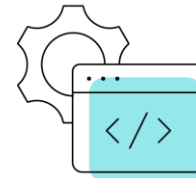
Didaktisches **Konzepte und Inhalte** von der **ZHAW** erstellt und erprobt



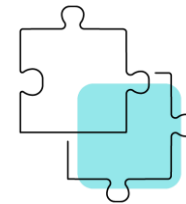
**40 umfassende Kapitel** zu allen Grundlagenthemen in BWL



Verfügbar über Plattform **Pearson Learning Place** (in LMS integrierbar)

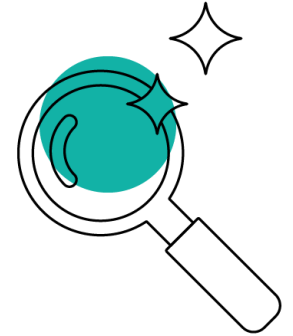


**Beratung, Umsetzung und Bereitstellung** durch Pearson



**Keine BWL-Vorkenntnisse** notwendig und flexibel einsetzbar

# Erprobung des Lehrmittels

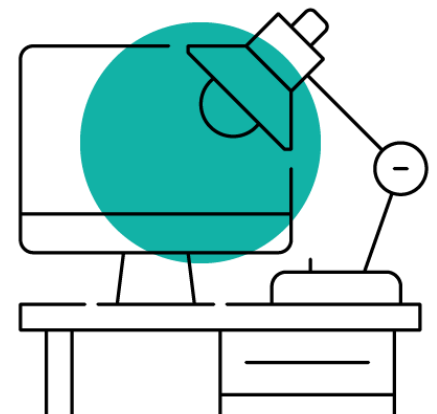


- Einsatz des **Lehrmittels** an der ZHAW im Rahmen des Moduls "Einführung BWL" mit **900 Studierenden** im Herbstsemester 2022
- Zum Ende des Semesters wurde das **Lehrmittel im Rahmen des Moduls evaluiert** und erhielt sehr gute Rückmeldung von den Studierenden.  
Hinweise zu Verständnisschwierigkeiten, Fehlern und Rechtschreibung wurden aufgenommen und dokumentiert.
- Die **Ergebnisse der Studierenden-Evaluation** und das **Feedback aus den Einsatzerfahrungen der Dozent\*innen** werden derzeit in das Lehrmittel eingearbeitet und stehen ab August 2023 zur Verfügung.

# Flipped Classroom Konzept

1. Vor Präsenzveranstaltungen **selbstständige Wissensaneignung** mithilfe des digitalen Lehrmittels
2. Anschließend **Anwendung des Erlernten** in kleinen Klassen (30 Personen)

- ✓ Intensivere(r) Wissensanwendung / -vertiefung / -transfer
- ✓ Guidance der Studierenden durch die Implementierung in Learning Management System
- ✓ Höhere Flexibilisierung der Lehre
- ✓ Besseres Betreuungsverhältnis der Studierenden





# Einblicke in die Lernplattform



# Lehrmittel im Überblick

01 Fahrradunternehmen und dessen Herausforderungen  
02 Betriebswirtschaftliche Grundlagen  
03 Das Unternehmen und seine Umwelt  
04 Strategie – Einführung  
05 Strategische Analyse  
06 Strategische Planung  
07 Strategische Wertschöpfung/-vernichtung  
08 Strategische Kooperationen und Verbindungen  
09 Strategieumsetzung und -messung  
10 Organisation

11 Projektorganisation  
12 Moderne Organisationsansätze  
13 Kultur  
14 Change Management  
15 Corporate Governance  
16 Beschaffung, Material- und Lagerplanung  
17 Leistungserstellungsprozess  
18 Leistungsinnovationsprozesse  
19 Marktanalyse und Marketingstrategie  
20 Produktpolitik

21 Preispolitik  
22 Distributionspolitik  
23 Kommunikationspolitik  
24 Marketing-Mix und Erweiterung auf 7 Ps  
25 Markenbildung und -führung  
26 Customer Relationship Management (CRM)  
27 Finanzen eines Unternehmens  
28 Finanzanalyse und Kennzahlen(-analyse)  
29 Geschäftsbericht, Rechnungslegung und Unternehmensbewertung  
30 Kosten- und Leistungsrechnung

31 Investitionsrechnung und Finanzierung  
32 Personalplanung und -gewinnung  
33 Personaleinsatz, -beurteilung und -honorierung  
34 Personalführung – Grundlagen  
35 Personalführung - Führungsstile (2. Teil)  
36 Personalentwicklung und -freistellung  
37 CSR Grundlagen  
38 CSR Management  
39 Systemisches Management  
40 Problemlösungs- und Entscheidungstechniken

# Implementierung in Moodle

**SW2-3 Strategie (26.09.-09.10.2022)**

**Beschreibung**

Dieser Block ist dem Thema Strategie gewidmet. Neben den Merkmalen einer Strategie lernen Sie zwei wichtige Schritte im Strategieprozess kennen (Kapitel 4). Es ist dies einerseits die saubere Analyse des Unternehmens mit seinen Stärken und Schwächen sowie die Analyse des Umfelds (Kapitel 5). Andererseits ist es die Planung und Festlegung einer Strategie. Diese erfolgen aus einer Auswahl von Optionen zur Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern (Wettbewerbsstrategien) und zur Steigerung des eigenen Umsatzes (Wachstumsstrategien) sowie aufgrund der Position der eigenen Produkte (Produkt-Portfolio-Strategien) (Kapitel 6). Darüber hinaus befassen Sie sich mit verschiedenen Möglichkeiten, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfungsarchitektur und seine Prozesse gestalten kann, so dass eine möglichst hohe Wertschöpfung resultiert (Kapitel 7). Zum Schluss beschäftigen Sie sich mit der ABC-Analyse, die ein BWL-Werkzeug ist, das zur Einteilung beispielsweise von Kunden oder Gütern nach deren Wert für das Unternehmen eingesetzt werden kann (Kapitel 40.3.3).

**Kap. 4: Strategie - Einführung**

**Kapitelauftaktseite**

**Vorwissensstandserhebung**

**Kapiteltext**

**Lernkarten**

**Lernstandserhebung**

**Fragen**

**SW2-3 Strategie (26.09.-09.10.2022)**

**Beschreibung**

Dieser Block ist dem Thema Strategie gewidmet. Neben den Merkmalen einer Strategie lernen Sie zwei wichtige Schritte im Strategieprozess kennen (Kapitel 4). Es ist dies einerseits die saubere Analyse des Unternehmens mit seinen Stärken und Schwächen sowie die Analyse des Umfelds (Kapitel 5). Andererseits ist es die Planung und Festlegung einer Strategie. Diese erfolgen aus einer Auswahl von Optionen zur Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern (Wettbewerbsstrategien) und zur Steigerung des eigenen Umsatzes (Wachstumsstrategien) sowie aufgrund der Position der eigenen Produkte (Produkt-Portfolio-Strategien) (Kapitel 6). Darüber hinaus befassen Sie sich mit verschiedenen Möglichkeiten, wie ein Unternehmen seine Wertschöpfungsarchitektur und seine Prozesse gestalten kann, so dass eine möglichst hohe Wertschöpfung resultiert (Kapitel 7). Zum Schluss beschäftigen Sie sich mit der ABC-Analyse, die ein BWL-Werkzeug ist, das zur Einteilung beispielsweise von Kunden oder Gütern nach deren Wert für das Unternehmen eingesetzt werden kann (Kapitel 40.3.3).

**Kap. 4: Strategie - Einführung**



# Kapitelaufbau

**Kapitelauftaktseite** – Überblick über Inhalte und Lernziele des Kapitels

**Vorwissensstanderhebung** – Aufgaben zur Ermittlung des Wissensstand vor Bearbeitung des Kapiteltexts

**Kapiteltext** – Vermittlung der Lehrinhalte durch Lehrtext, Wissensstrukturen und einem Lernvideo pro Kapitel zum anspruchsvollsten Konzept

**Lernkarten** – Flashcards zu den zentralen Begriffen des Kapitels

**Lernstandserhebung** – Aufgaben zum Kapiteltext zur Erhebung des Lernstands nach Abschluss der Bearbeitung des Kapitels

04 Strategie – Einführung		
	04 Kapitelauftaktseite	1 S.
	04 Vorwissensstanderhebung	4 S.
	04 Kapiteltext	8 S.
	04 Lernkarten	1 S.
	04 Lernstandserhebung	8 S.

# Vorwissens- und Lernstanderhebung

Direkter Vergleich des Lernstands vor und nach der Bearbeitung des Kapitels mit detailliertem Feedback für Studierende.

## 02-01 Vorwissensstanderhebung

Welche Aussagen zu den Bedürfniskategorien sind richtig?

Die Kenntnisse der Bedürfniskategorien dienen einem Unternehmen ausschliesslich für die Entwicklung passender Güter für die Kunden.

☐ Richtig ☒ Falsch

### Richtige Antwort

Das ist richtig. Gute Arbeit!

Kulturbedürfnisse dienen dazu, sich von anderen Menschen abzuheben.

☒ Richtig ☐ Falsch


### Falsche Antwort

Es sind die Luxusbedürfnisse, welche dazu dienen sich von anderen Menschen abzuheben. Die Kulturbedürfnisse dienen dazu, am sozialen und kulturellen Leben zu partizipieren.

# Kapiteltext

Der Text des gesamten Lehrwerks ist mit interaktiven Materialien und anschaulichen Grafiken angereichert.

In Bezug auf das Wettbewerbsfeld kann dieser Vorteil entweder branchenweit ausgespielt werden oder das Unternehmen konzentriert (sprich: fokussiert) sich auf ein Segment oder eine Marktnische. Dies kann eine Konzentration auf bestimmte Abnehmergruppen, Leistungen, geografische Märkte oder andere Schwerpunkte sein.

 Zum Lernvideo

Quellenangabe zur Abbildung im Lernvideo: In Anlehnung an Porter, M. (2010). *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt am Main: Campus. S. 38



Abbildung 6.2: Wettbewerbsstrategien (in Anlehnung an Porter, 2010; S. 38)

## 6.3 Wachstumsstrategien nach Ansoff

Die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (1965) ist im strategischen Management ein bewährtes Werkzeug, das Unternehmen im Rahmen ihrer strategischen Planung einsetzen, wenn sie sich überlegen, wie sie wachsen können. Aus der Kombination von gegenwärtigen und neuen Produkten und Märkten ergeben sich vier mögliche Strategien (siehe *Abbildung 6.4*).

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung (= Penetration)	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 6.4: Produkt-Markt-Matrix (in Anlehnung an Ansoff, 1965; S. 68)

Unter der **Marktdurchdringung (Penetration)** versteht man das Ausschöpfen des Marktes mit dem Ziel, bei bestehenden Kund\*innen erhöhte Kaufraten zu erreichen, Kund\*innen der Konkurrenz abzuwerben und/oder Neukund\*innen zu gewinnen. Als Instrumente für eine bessere Marktdurchdringung kann man sich Preisreduktionen (z.B. 10% Rabatt), Mehrproduktverkäufe (z.B. 4 für 3), Kundenbindungsprogramme (z.B. Cumulus-System der Migros) oder Imagekampagnen vorstellen. Auch wenn Ansoff bei seinem Modell von wachsenden Märkten ausgegangen ist, kann man feststellen, dass viele seiner Aussagen auch für stagnierende und schrumpfende Märkte zutreffen.

Unter der **Marktentwicklung** versteht man die Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsangebot bedienen kann. Darunter fällt die Expansion in ein *neues geografisches Gebiet*, jedoch auch zwei weitere Aspekte:

# Lernvideos

Dozentengeführte Lernvideos zur Visualisierung wichtiger Konzepte sind direkt in den Kapiteltext eingebunden.

**Hierarchie**

```
graph TD; GL[Geschäftsleitende] --- AL[Abteilungsleitende]; GL --- AL2[Abteilungsleitende]; AL --- TL1[Teamleitende]; AL --- TL2[Teamleitende]; AL2 --- TL3[Teamleitende]; AL2 --- TL4[Teamleitende]; TL1 --- M1[Mitarbeitende]; TL1 --- M2[Mitarbeitende]; TL1 --- M3[Mitarbeitende]; TL2 --- M4[Mitarbeitende]; TL2 --- M5[Mitarbeitende]; TL2 --- M6[Mitarbeitende]; TL3 --- M7[Mitarbeitende]; TL3 --- M8[Mitarbeitende]; TL3 --- M9[Mitarbeitende]; TL4 --- M10[Mitarbeitende]; TL4 --- M11[Mitarbeitende]; TL4 --- M12[Mitarbeitende];
```

01:36 / 04:28

	Handlungsebene	Aufgabenschwerpunkte
Normatives Management	→	Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotenziale
Strategisches Management	→	Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile
Operatives Management	→	Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen

00:00 / 04:29

# Lernkarten

Gezielt Begrifflichkeiten verstehen, wiederholen und üben mit Lernkarten.

## 06 Lernkarten

Einführung Allgemeine BWL

Karte 1 von 16

### Kostenführerschaft

Vorige Umdrehen Nächste

Nach Begriff Nach Definition

Neu Mischen Karte entfernen

## 06 Lernkarten

Einführung Allgemeine BWL

Karte 1 von 16

Wettbewerbsstrategie, die darauf abzielt, sich über geringe Kosten und einen tiefen Preis branchenweit von Mitbewerbern abzuheben und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Vorige Umdrehen Nächste

Nach Begriff Nach Definition

Neu Mischen Karte entfernen

# Kapitelübergreifende Zusammenhänge

Zum Beispiel: Vereinfachte Darstellung in Kapitel 1 und komplette Darstellung in Kapitel 39

## 1.5.3 Vernetztes Denken mithilfe der Netzwerktechnik

Die Netzwerktechnik dient der ganzheitlichen Erfassung verschiedenster Problemsituationen (siehe auch *Tabelle 40.1 Problemlösungsprozess*). In diesem Abschnitt werden nur die wichtigsten Größen und fundamentalen Zusammenhänge in der Betriebswirtschaft aufgezeigt (siehe *Abbildung 1.4: Grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge*). Es handelt sich dabei um eine starke Vereinfachung, die aber an dieser Stelle zweckdienlich ist und unter anderem auch dazu dient, einen Ausblick auf die verschiedenen Kapitel in diesem Lehrmittel zu geben. Das Netzwerk wird dann in *Kapitel 39.3.3 Netzwerk eines gesamten Unternehmens* wieder aufgegriffen und vervollständigt.

[Zum Lernvideo](#)

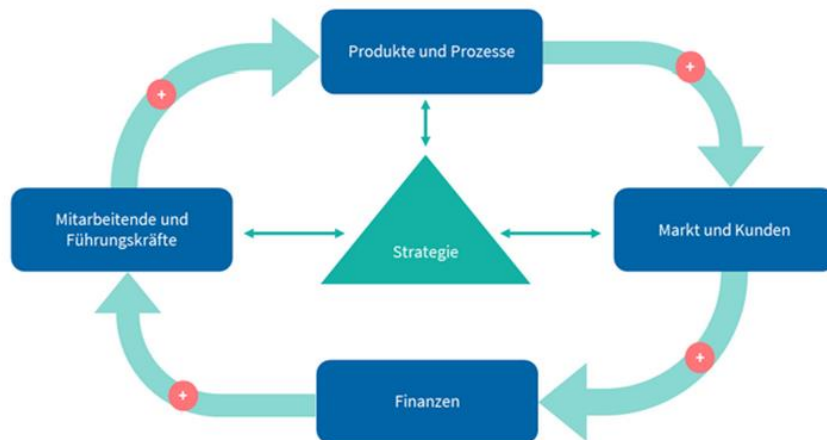


Abbildung 1.4: Grundlegende betriebswirtschaftliche Zusammenhänge

## Wissensstruktur zur individuellen Navigation

Hinweis: Externer Link zum digitalen Whiteboard miro, kein Login erforderlich.

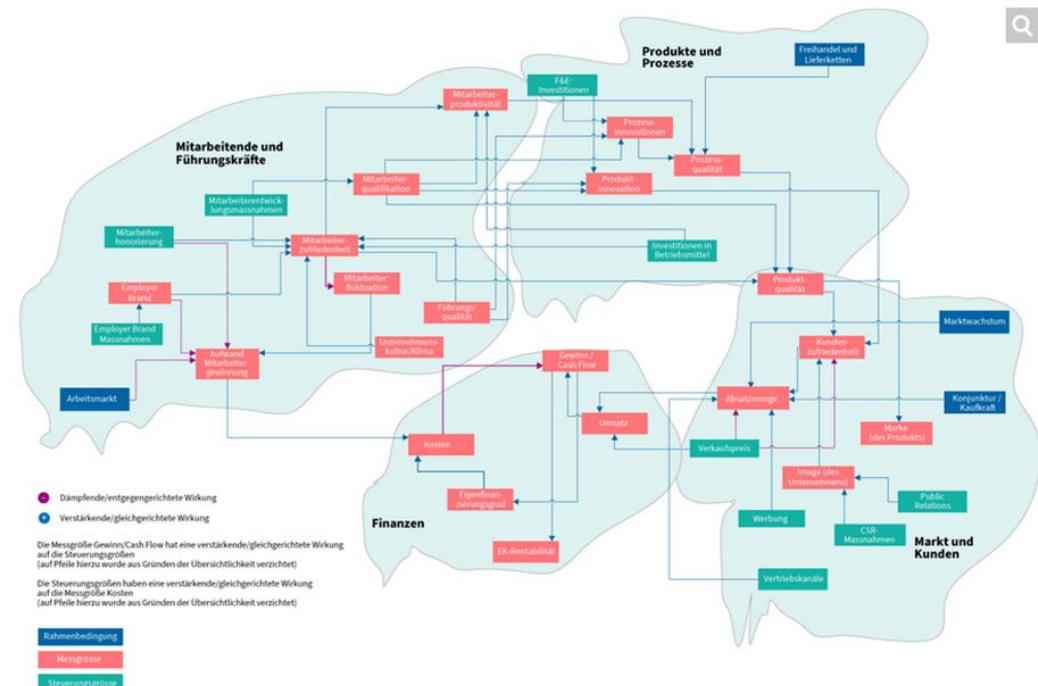


Abbildung 39.3: Netzwerk eines gesamten Unternehmens



# BWL-Tools

Kapitel 40 enthält verschiedene Tools und Problemlösetechniken als weiterführende Inhalte.

## 40.2.3 Morphologischer Kasten

Beim **morphologischen Kasten** handelt es sich – wie beim Brainstorming – um ein Instrument zur Förderung der Kreativität. Im Gegensatz zu der eher intuitiven Methode 635 und dem Brainstorming handelt es sich beim morphologischen Kasten um eine eher systematisch-analytische Kreativitätsmethode. Das Ziel des morphologischen Kastens besteht darin, ein komplexes Problem vollständig zu erfassen und alle möglichen Lösungen herauszuarbeiten. Wie beim Brainstorming gilt es, diese Lösungen vorurteilsfrei herauszuarbeiten. Dessen Einsatz eignet sich eher für technische, quantitative Probleme als für menschliche Probleme. So können damit neue Produkte oder Prozesse erarbeitet oder diese weiterentwickelt werden.

Bei der Erstellung eines morphologischen Kastens ist in folgenden Schritten vorzugehen:

#	Schritt	Erläuterung
1	Problem	Zunächst gilt es, das Problem (z.B. die Neuentwicklung eines Produkts) genau zu beschreiben.
2	Teilprobleme	Danach wird das Problem in seine Teilprobleme (z.B. Bestandteile, Aspekte, Komponenten, Module oder Funktionen) zerlegt.
3	Teillösungen	Für die einzelnen Teilprobleme werden anschliessend verschiedene Teillösungen (Ausgestaltungsmöglichkeiten oder Ausprägungen) gesucht, wobei die Anzahl an Teillösungen je Teilproblem variieren kann.
4	Kombination	In einem weiteren Schritt werden mehrere passende/stimmige Kombinationen mit je einer Teillösung festgelegt. Die einzelnen Kombinationen können durch Profillinien, die durch den Kasten gezeichnet werden, visualisiert werden.
5	Bewertung	In einer späteren Phase erfolgt die Bewertung der einzelnen Lösungsvarianten und die Bestimmung der besten Lösungsvariante (siehe Kapitel 40.3 Entscheidungstechniken zur Bewertung von Lösungsmöglichkeiten)

Tabelle 40.3: Morphologischer Kasten – Vorgehen bei der Erstellung

## Beispiel Fahrradunternehmen – morphologischer Kasten

Das Fahrradunternehmen CycMa war in den vergangenen Monaten Ziel mehrerer Cyberangriffe. Daraufhin hat die Geschäftsleitung beschlossen, dass eine Weiterbildung für Mitarbeitende zum Thema Cyber Security stattfinden soll. Die Human-Resource-Abteilung wurde – ohne Vorgabe weiterer Rahmenbedingungen – damit beauftragt, bis zur nächsten Geschäftsleitungssitzung verschiedene Vorschläge zur Gestaltung dieser Weiterbildung zu erarbeiten.

Problem: Organisation einer Weiterbildung zum Thema Cybersecurity für die Mitarbeitenden				
Teilprobleme	Teillösungen			
Durchführungsart	E-Learning	Präsenzveranstaltung	Kombination aus E-Learning und Präsenzveranstaltung (Blended Learning)	
Teilnahmeverpflichtung	Für alle Mitarbeitenden freiwillig	Für alle Mitarbeitenden obligatorisch	Nur für Büro Mitarbeitende obligatorisch	Nur für Mitarbeitende über 40 Jahre obligatorisch
Örtlichkeit	Inhouse-Schulung		Externer Schulungsort	
Make-or-Buy	Eigenständige Erstellung eines Schulungsangebots (Make)		Einkauf eines Schulungsangebots (Buy)	
Grad an Customization	Massgeschneidertes Schulungsangebot	Auf dem Markt bereits bestehendes Schulungsangebot	Auf dem Markt bereits bestehendes Schulungsangebot leicht angepasst	
Struktur	1h pro Woche über 8 Wochen hinweg	Zwei Halbtage	Ein ganzer Tag	
Test	Keinerlei Tests	Mehrere kleinere Zwischentests	Grosser Abschlusstest	
Lösungsvarianten	1	2	3	

Abbildung 40.1: Morphologischer Kasten – Gestaltung einer Weiterbildung

# Nächste Schritte



## 1. Lernplattform ausprobieren

Wenden Sie sich für eine persönliche Einführung oder einen Zugang zur Lernplattform an [Ihren persönlichen Ansprechpartner](#) oder sehen Sie sich das [Demo-Kapitel](#) an.



## 2. Einsatz für die Lehre planen

Auf Wunsch erhalten Sie ein detailliertes Training entsprechend Ihrer Bedürfnisse.



## 3. Verwendung der Lernplattform

Wir bieten Ihnen weiterhin Support und Unterstützung bei allen Fragen.



## 4. Lernerfolg beobachten

Messen Sie den Fortschritt Ihrer Studierenden und erkennen Sie rechtzeitig Wissenslücken.

Weitere Lehrbücher mit [eLearning Angeboten hier entdecken](#)



Pearson